



Instituto de Dirección y
Organización de Empresa

Núm. 294

Gobierno Corporativo y Dirección de la Empresa

(Corporate Governance and Management System)

La Nueva Orientación de las Instituciones (New orientation of institutions)

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares



Doc.

1-A 05/294

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5904624352

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACIÓN
DE EMPRESAS / Núm. 294
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**



Gobierno Corporativo y Dirección de la Empresa

**(Corporate Governance and
Management System)**

La Nueva Orientación de las Instituciones * **(New orientation of institutions)**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Alcalá de Henares, Diciembre 2005

* Con esta aportación quiero expresar el Prof. Reinhardt Schmidt no sólo mi agradecimiento por su brillante y excelente colaboración que durante años viene aportando a los *Executive Programs* de esta Universidad de Alcalá, sino que también, y muy en particular, por su amistad y cordial estima durante treinta años. Ello no solamente enriquece a las personas, sino que enorgullece a las instituciones que representan.

Autor: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Abstract:

*El debate sobre una orientación de la empresa centrada en el **Shareholder value** ha sido predominantemente una realidad empresarial. Durante década y media ha dominado los sistemas de dirección empresarial, ha determinado las organizaciones y ha configurado una cultura empresarial que solamente a partir del año 2005 se cuestiona seriamente en el propio mundo empresarial. Este proceso de configuración de las corporaciones constituye el debate de esta aportación.*

*The debate concerning a business' **Shareholder value**-centred orientation has been a dominant one in the business world. For over a decade and a half it has dominated business management systems, defined organisations and has configured a business culture which has only seriously been questioned in the business world itself since 2005. This contribution debates the abovementioned corporate configuration.*

Palabras clave: Gobierno Corporativo, Sistemas de Dirección, Instituciones.

Clasificación: Jel G34, M10, M20.

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Director)
María Teresa del Val (Coordinación)
Carolina Menor Navarro
Yolanda María Sánchez Jiménez

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n
28802 - Alcalá de Henares
MADRID - ESPAÑA
Teléfono: 91. 885.42.00
Fax: 91. 885.51.57
E-mail: ido@uah.es
<http://ido.gioupm.com> / www.idoe.org

ISBN: 84 - 8187 - 137 - 0

Depósito Legal: M- 18139 - 2006

Índice

Página

1. Antecedentes al debate actual	1
2. Orientación tradicional de los sistemas de información	4
3. La nueva orientación de los sistemas de dirección: Shareholder Value	6
4. El gobierno corporativo en la actual transición institucional	12
5. Lo corporativo en el nuevo diseño de las instituciones	17
6. Impacto de la moderna dimensión corporativa en la configuración y desarrollo del sistema de management	23
7. Conclusiones	28
8. Bibliografía	30

1. Antecedentes al debate actual

Durante la última década se ha producido una ruptura relevante en todos los diseños del *Management* y de las organizaciones, tanto en las instituciones empresariales como en las instituciones de su entorno, por ejemplo, las propias Bolsas, por ejemplo la NYSE¹ por citar aquí una de las más relevantes en cuanto al "buen gobierno" de las instituciones.

Tradicionalmente, en particular, desde los años cincuenta, ha existido siempre una *evolución* en la configuración de los sistemas de dirección, tanto en el ámbito anglosajón como en el centro europeo, aunque en esto con cierta demora. Se ha ido pasando de estructuras rígidas, burocráticas, en los años cincuenta, a estructuras más de carácter divisional.

Se ha producido siempre una adaptación costosa de las organizaciones, sin duda, de los sistemas de dirección y de coordinación de la *empresa*, pero en plazos relativamente largos. Han sido procesos lentos de adaptación dentro de economías cerradas.

Estos procesos de cambio en los sistemas de management se han orientado fundamentalmente sobre la idea de la capacidad de que la idea económica tiene capacidad de pronosticar el futuro² tanto en lo que afecta a las posibles evoluciones de los mercados, como sistemas cerrados, nacionales, como así mismo también a las posibilidades de planificar, también a plazo medio y largo, las propias estructuras organizativas empresariales.

En los años setenta/ochenta empiezan a modificarse los escenarios y se aprecia lentamente la dificultad de pronosticar en economías abiertas y dinámicas. Se entra paulatinamente en nuevas formas y

¹ Los fallos, según los expertos, se encuentran en el sistema en el que la New York Stock Exchange se encuentra definida desde hace 211 años, como símbolo del capitalismo de carácter americano USA. La Cultura de la NYSE es la de un club privado que se dirige por una red de old-boys" afirma Demise Nappier, Ministra del Estado de Connecticut (Die Welt: 31-12-2003).

²García Echevarría, S. (1970): "*Planificación y Pronóstico en la Economía de la Empresa*", ICE, Madrid.

nuevos modelos de dirección cada vez más orientados a su adaptación a los entornos cambiantes, particularmente, como consecuencia de la evolución de la Unión Europea y, en particular, de la apertura de las Sociedades y el desarrollo significativo de una apertura de valores. En los años noventa se desarrolla una orientación hacia la dirección estratégica y se inicia una nueva concepción de la dimensión corporativa de la empresa. Los procesos de cambio son cada vez más frecuentes, rupturistas, en un mundo con un escenario crecientemente incierto. La orientación estratégica es siempre una orientación al futuro³

Evolución de los modelos de gestión empresarial

	Desde 1900	Desde 1950	Desde 1960	Desde 1970	Desde 1980	Desde 2000...
Orientación	Formación industrial (Producción)	Formación industrial (Producción)	Formación industrial (Producción)	Formación industrial (Producción)	Formación industrial (Producción)	Formación industrial (Producción)
Objetivos	Intensificación productiva	Intensificación productiva	Intensificación productiva	Intensificación productiva	Intensificación productiva	Intensificación productiva
Estado	Continuo	Continuo	Continuo	Discontinuo	Intermitente	Intermitente
Instrumentos de los modelos	Presupuestos Contable	Presupuestos Contable	Presupuestos Contable	Presupuestos Contable	Presupuestos Contable	Presupuestos Contable

Figura 1

Esta evolución de los sistemas de dirección ha estado siempre caracterizada por procesos con ciclos de vida relativamente largos y, al propio tiempo, se ha realizado en el marco de una creciente pero paulatina apertura de las Sociedades y de las áreas económicas y sociales. De la empresa "multinacional clásica", con su diseño de management organizativo de los años noventa, divisional, se pasa a la empresa multinacional inmersa en la "transversabilidad" de los procesos empresariales, llegando hoy a los "competences center", lo que constituye la clave de los nuevos diseños al abrirse los espacios

³ Pümpin, C., García Echevarría, S (1993): "Estrategia Empresarial - Como incrementar la estrategia en la Empresa", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

empresariales por impulso de la globalización⁴ (García Echevarría, S., 1996). En estos años noventa se impulsa la búsqueda de nuevos sistemas de dirección y de organización que permitan dar una respuesta eficiente a esta "*transversabilidad*", como una nueva forma de entender la multinacionalidad sin las características específicas del management de coordinar espacios cerrados. El espacio del management es universal, es abierto, y se necesita crecer en horizontalidad y no en la verticalidad de las organizaciones, con lo que surge con fuerza la nueva dimensión corporativa de las empresas.

Las dimensiones organizativas: impacto en la orientación a la persona

FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN CAMBIO

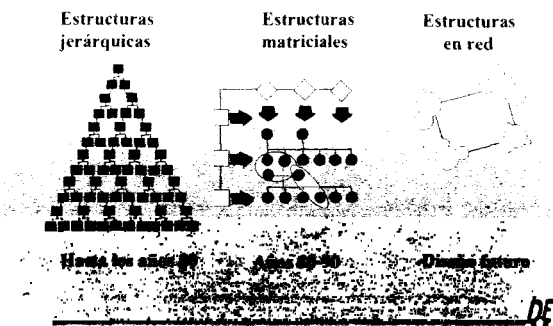


Figura 2

Hasta los años noventa las empresas y las demás instituciones de su entorno se han ido adaptando mediante procesos de carácter *tendencial*, fundamentalmente como consecuencia de cambios tecnológicos y de una apertura de mercados, sin que las nuevas tecnologías produjesen grandes rupturas. Eran procesos de adaptación asimilables en el tiempo ya que se han adaptado en ciclos relativamente largos de tiempo. Esta *adaptación tendencial*, dentro de las economías nacionales de cada país, ha permitido que

⁴ García Echevarría, S. (1996): "*Globalización de la Economía como motor de cambio Económico-Social y Empresarial*", Globalización y Gobierno de las empresas, Situación, Ed. BBV, núm. 3, Madrid.

con el empuje de la competencia nacional las empresas que se encontraban en mercados nacionales competitivos se adaptaban tendencialmente con éxito⁵. La gestión empresarial y sus sistemas de dirección se orientaron hacia dentro de la empresa, gestión interna, con lo que se ha logrado durante varias décadas altos niveles de racionalidad, como consecuencia de la adaptación que se denomina en teoría de la producción *adaptaciones oscilativas*⁶, realizando una gestión más eficiente en base a nuevas formas organizativas de la empresa que les permitía dar respuesta a los cambios en los mercados.

2. Orientación tradicional de los sistemas de dirección

Esta orientación del management a la reducción de los costes en base a la racionalización interna constituye, sin duda, la base para la apertura de las Sociedades y de los mercados, esto es, la globalización, que conduce durante la década de los noventa a afianzarse en la orientación del management como su orientación básica, lo cual llega hasta nuestros días. La reingeniería no es otra cosa que la expresión de una fuerte orientación del sistema de management hacia la racionalización de los inputs y de los procesos internos y no tanto hacia los resultados.

Hoy en día, con la globalización, los procesos de adaptación de la empresa, en busca de la "*transversabilidad*" internacional, son predominantemente de carácter *mutativo* (Gutenberg, E., 1951), son procesos en los que el cambio es verdadera transformación, modificación radical, es una nueva división de trabajo como consecuencia de la caída de barreras en todos los ámbitos de la sociedad que se abre generando nuevos espacios al management empresarial.

⁵ Gutenberg, E. (1951): "*Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*", Bd I: Die Produktion, 1ª ed., Heidelberg.

⁶ Gutenberg, E. (1951): "*Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*", Bd I: Die Produktion, ob. cit.

LOS PROCESOS DE CAMBIO

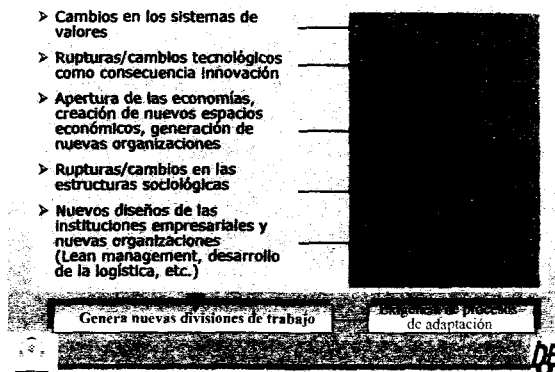


Figura 3

Dentro de este proceso de cambio y transformación de los años noventa se pierde la *orientación del management*, se hace insegura para el propio sistema de management, como consecuencia de fusiones y adquisiciones, que con enormes costes en el proceso de fusión se produce la ruptura en los sistemas de adaptación tradicionales mencionados que eran la base de la continuidad del *management* y de sus estructuras organizativas.

Por tanto, el management de las empresas se pierde, se queda sin orientación, a lo que se añade la fuerte incidencia del avance tecnológico, la apertura permanente y constante de los espacios económicos y sociales, lo que provoca una reducción radical de los ciclos de vida de productos, servicios y procedimientos, lo que hace necesario que esta dinámica cambiante nos lleve a un *Change Management*⁷ (Thom, N., 2002) permanente en las empresas y en las demás instituciones.

⁷ Thom, N. (2000): "Management del Cambio. Elementos básicos para un change management integrado y diferenciado", Working Paper 266, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

3. La nueva orientación de los sistemas de dirección: Shareholder Value

Es en estos años noventa en los que junto con la pérdida de la orientación del management tradicional irrumpe en la cultura americana, por muy distintas causas, el denominado, en términos genéricos, la orientación del management "*Shareholder Value*"⁸. Entra a ocupar prácticamente un vacío producido por la pérdida de la orientación clásica del *Management*⁹ (Bernhardt, W., 2003) y la fuerte incidencia de la globalización financiera.

Independientemente de las interpretaciones que hagamos sobre sus planteamientos originales en lo que significa la aportación realizada por Rappaport (Rappaport, A., 1986), lo cierto es que modifica de manera radical no sólo la orientación de la empresa en el mundo anglosajón, que repercute con posteridad en el diseño europeo (Bernhardt, W., 2003) generando un gran desorientación en el modelo tradicional europeo de management, con grandes costes.

El modelo de management orientado al *Shareholder Value* cambia radicalmente la orientación de los sistemas de valores y los criterios institucionales, económicos y sociales con los que tradicionalmente se han dirigido las empresas en Europa. A lo que se añade, además, en toda su trascendencia, el hecho de las formas y estilos en los que se producen cambios en los comportamientos del mundo directivo, principalmente, sobre la debatida base de las *stock options*. A lo que se añaden, al mismo tiempo, muy graves errores estratégicos durante toda una década, precisamente, en el momento de la apertura de los espacios económicos y sociales repercutiendo seriamente en el momento de orientar la actividad empresarial y su sistema de management consecuencia de fusiones y adquisiciones.

Puede, sin duda, señalarse que con la ruptura de la orientación clásica del management en los años noventa se genera una total desorientación del management, del directivo, se pierden valores y se cae la confianza, pero, sobre todo, se pierde la orientación, el criterio corporativo, adoptándose decisiones erróneas, ya que la

⁸ Rappaport, A. (1986): "*Creating Shareholder Value*", New York.

⁹ Bernhardt, W. (2004): "*Corporate Governance instead of Business Management? An Objection*", Working Paper 285, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

empresa, el management, se ha quedado sin brújula, sin criterio. Es lo que lleva, sin duda, a la queja de Maucher¹⁰ de falta de "valor", de "atrevimiento" del directivo.

El papel del mercado bursátil como "*indicador supremo*" corresponde a una gestión cortoplacista del mundo empresarial orientada al *shareholder value*, y la orientación dominante del management de forma intensiva a ese *cortoplacismo*¹¹, provocado por el propio criterio de orientación del management a la cotización bursátil, lleva, sin duda, a un periodo de transición empresarial muy duro y altamente equívoco en la manera de orientar a las empresas, al directivo y al sistema de management, que acaba siendo mas administrador que empresarial. Falta en términos de Maucher la dimensión empresarial¹².

Lo cual genera tres consecuencias muy relevantes:

- a. La falta de *confianza*, quiere decir, se pierde la confianza en la empresa, lo que lleva a una ruptura de la identidad corporativa, se cae la reputación, todo lo cual hace que la empresa tenga dificultades muy serias para ir encontrando una nueva orientación en sus sistemas de management que le facilite el entronque con su entorno social y de sociedad.

¹⁰ Muacher, H. (2004): "*Mich stört bei Führungskräften der Mangel an Mut*", Welt Am Sonntag, núm. 47, 21-12-2004, p. 27.

¹¹ Muacher, H. (2004): "*Mich stört bei Führungskräften der Mangel an Mut*", ob. cit.

¹² Muacher, H. (2004): "*Mich stört bei Führungskräften der Mangel an Mut*", ob. cit.

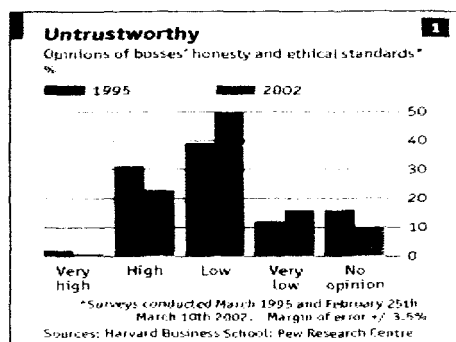


Figura 4

- b. El papel del directivo, en muchos de los casos, genera un cierto recelo, pérdida que, incluso, en la actualidad se ve en una situación muy crítica en lo que afecta a la reputación directiva y al propio modelo del *shareholder value*. Lo cual se relaciona de forma abierta en la opinión pública con la retribución de los directivos y su trascendencia social. Es interesante observar la Figura 5 y la ruptura en 1995. Lo cual lleva a un debate erróneo en torno al buen gobierno de las empresas, como si fuese un tema retributivo de los directivos.

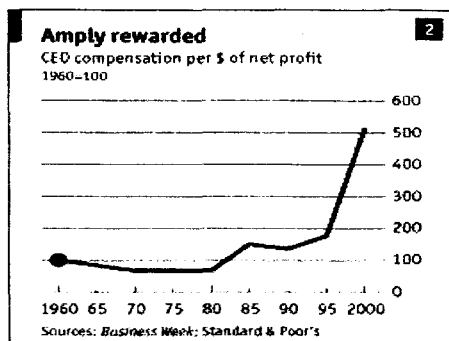


Figura 5

- c. Además provoca el aspecto predominantemente "administrador" del sistema de management y no empresarial, rupturista, creando graves errores estratégicos que alcanzan magnitudes muy importantes, como se aprecia en el día a día de la propia realidad empresarial. No se ha logrado pasar en este periodo de transición de la orientación del management de la forma de dirigir en espacios cerrados, extrapoladora del pasado, a configurar el futuro, a una capacidad directiva orientada fundamentalmente de forma estratégica al futuro.

Lo que se recoge de manera muy clara en un documento del Economist¹³ (The Economist, 2003) sobre las estrategias empresariales: *"As they search for growth opportunities, however, companies face a classic dilemma, one made more poignant by recent events: should the assume that the future will, more or less, be a continuation of the past; or should they try to anticipates the next big revolution? Should they, essentially, hang on to what they've got (their "core competences") or should they strike out for a brave new world?"*.

¹³ The Economist (2003): *"Who gets eaten and who gets to eat"*, 10-07-2003.

Se plantea el dilema, que sigue siendo hoy la clave fundamental del problema, de la orientación al pasado de los sistemas de management, lo que puede verse perfectamente en las recientes declaraciones del Presidente de Honor de Nestlé el Sr. Maucher¹⁴ (Maucher, H., 2004).

Lo que obliga en la actualidad a replantearse la situación del diseño y orientación de los sistemas de dirección por las graves consecuencias planteadas sobre el *"buen gobierno"* de las empresas, en el buen gobierno de las instituciones de coordinación.

Lo que expresa el Economist¹⁵ de manera clara sobre este proceso de buen gobierno de las empresas: *"In response to the scandals and collapses of the past two years, governments have rushed in to tighten the rules of corporate governance. That is no bad thing: good governance may not guarantee good performance, but at least it provides tools to tackle bad management. And it is right to give boards a sense of responsibility and the means to exercise it. All this helps to rebuild trust"*.

Lo cual afecta al orden económico y social lleva planteando si el Estado es el que debe intervenir fijando normas, sobre todo, en lo que afecta a los objetivos básicos, o se replantea hoy la recuperación por parte del management y de las instituciones, de la *confianza*, de la reputación, para definir los principios y reglas de actuación ética: *"There is, though, a danger that regulators, under pressure to be seen to act, will eventually go too far in some countries. Regulation is only one of several growing and conflicting constraints on corporate leaders. The glare of the media, the incessant demands of analysts and the increasing politicisation all make the job harder to do well. But corporate leaders now have an alternative. The demand for capable people to run businesses held by private-equity ventures is booming"*.

Esta dinámica institucional se recoge en la Figura 6 reflejando una dinámica de cambio institucional y la búsqueda de aquella orientación corporativa que haga posible un *buen gobierno* al objeto de lograr eficiencia económica en todas las instituciones.

¹⁴ Maucher, H. (2004): *"Mich stört bei Führungskräften der Mangel an Mut"*, ob. cit.

¹⁵ The Economist (2003): *"Who gets eaten and who gets to eat"*, ob. cit.

Dinámica de cambio institucional

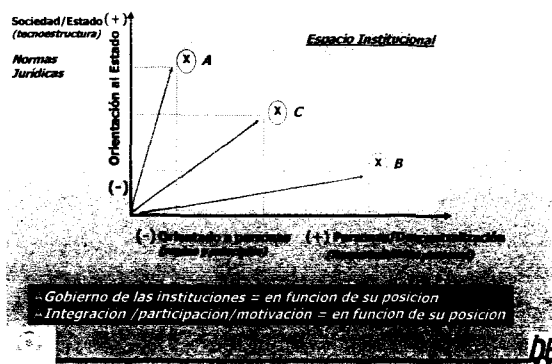


Figura 6

Y es en esta controversia de la orientación de los sistemas de management donde está el problema sobre quien fija las normas de comportamiento, quien delimita los espacios de libertad, de responsabilidad y de riesgo. Si el Estado es el que fija las normas, con lo cual cierra los espacios al ámbito de la actividad empresarial, al management, sus consecuencias serán la generación más de administradores que de emprendedores; o se buscan formas, en base de códigos, y, sobre todo, en las nuevas dimensiones éticas¹⁶ (Utz, A.F., 1998) que se están volviendo a replantear, como la vía necesaria, a través de la persona, para asumir las responsabilidades y riesgos. El problema no es un mero problema empresarial, es un problema de sociedad en toda su trascendencia.

Por tanto, el problema dominante hoy es el cómo se vuelve a reconstruir la *confianza* en las instituciones y, consecuentemente, cual debe ser la orientación de sus sistemas de dirección. Hay que dar una nueva orientación corporativa en la que se pueda consolidar tanto la institución como corporación para que se recupere la confianza que haga posible su *reputación*, se consolide una sociedad

¹⁶ Utz, A.F. (1998): "*Ética Económica*", Unión Editorial, Madrid.

y recupere también el directivo la confianza para que pueda dirigir, liderar.

4. El gobierno corporativo en la actual transición institucional

Durante más de diez años estamos inmersos en un trascendental periodo de transición tanto en las dimensiones corporativas e institucionales de las empresas, como en lo que afecta a las orientaciones y dimensionamientos de los modelos de management. Como se acaba de señalar se ha perdido la orientación de los sistemas de management y se han quedado sin criterio los responsables empresariales para la toma de decisiones. La dura experiencia acumulada incide fuertemente en la desorientación y en la falta de "Mut". La preocupación por el management y la formación de miles de personas en la actualidad en el conocimiento del management es una buena muestra de este nuevo proceso.

Las decisiones erróneas del sistema de management, particularmente en el ámbito estratégico, se deben básicamente a la manera de plantear la actividad empresarial, fuertemente orientada a la experiencia del pasado y a una falta de capacidad o disposición para una orientación al futuro¹⁷. La mentalidad se ha centrado mucho más en la orientación de la seguridad de las experiencias personales, o en las oportunidades individuales, que en una visión compartida de futuro de una institución.

Esta fuerte orientación al pasado como criterio y como sistema de dirección viene acompañada, a su vez, por una orientación dominante del management a la cotización bursátil, a la capitalización, como criterio con el cual se pretende valorar, en primer término, el éxito o fracaso de la dirección de una empresa o institución. Pero, en segundo lugar, trata de fijar los criterios para los objetivos funcionales. Lo que ha llevado a acentuar todavía más las corrientes de la actuación de los años sesenta y setenta de racionalización, o en términos anglosajones, de reingeniería, lo que en su conjunto, es orientar todo el esfuerzo y recursos del management a reducir costes, impulsando capacidades directivas

¹⁷ The Economist (2003): *"Who gets eaten and who gets to eat"*, ob. cit.

más administradoras del pasado, esto es, de racionalizar las decisiones adoptadas del pasado, pero sin una clara visión del futuro como criterio de decisión para orientar la reducción de costes.

Cuando un modelo de dirección, el directivo, quiere orientarse estratégicamente tiene necesariamente que orientar todo el sistema de dirección a los *resultados*, ya que esto es futuro y no pasado. Y si se continúa en el ámbito de reducción de costes, cuestión que no se debe descuidar, pero no como orientación del management o del sistema de dirección, sino como gestión del tangible para la estrategia. La forma de pensar y de concebir una visión estratégica tiene que ser necesariamente una *orientación a resultados*¹⁸. Lo cual define un modelo de dirección totalmente distinto a los que tenemos vigentes y que se siguen practicando. De ahí la gran dificultad en la integración de las modernas tecnologías y la capacidad de integrar los cambios personales¹⁹.

En este periodo de transición del gobierno corporativo y de management de las empresas se trata de abandonar una mal denominada "*dimensión corporativa clásica*", ya que no ha existido la dimensión corporativa como tal, sino más bien en el sentido legal-institucional. Esa *dimensión corporativa clásica* se ha centrado en el espacio fijado por la norma legal, que corresponde a espacios delimitados, cerrados, como países en los que tienen valor esa norma, predominantemente jurídica y se ha tratado de adaptarse.

La *dimensión corporativa moderna* está más centrada en lo que constituye el ámbito del management empresarial, ya que constituye el puente entre el entorno, la sociedad y lo que afecta a la orientación, diseño y organización del modelo de management de la empresa. Por lo que el "*buen gobierno*" afecta tanto a las empresas como a las demás instituciones que definen la actividad reglamentada del Estado, entidades públicas, como a las instituciones de coordinación.

¹⁸ Pümpin, C., García Echevarría, S. (1993): "*Estrategia Empresarial - Como incrementar la estrategia en la Empresa*", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

¹⁹ García Echevarría, S. (2004): "*The Impact of IT Technologies on the new Business Designs-The Empirical Approximation and Proposals from Change*", Ed. Sönke Albers: Cross-functional Innovation Management, Wiesbaden.

NUEVO ORDEN ECONÓMICO Y SOCIAL

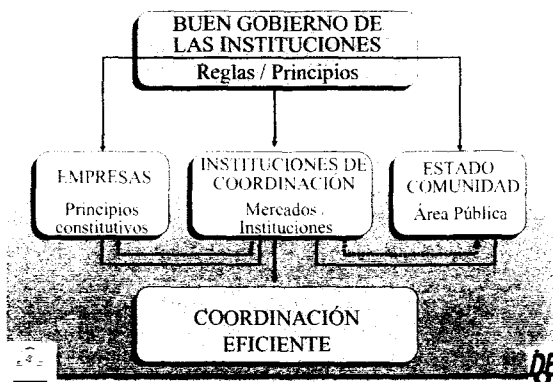


Figura 7

El *buen gobierno* de las instituciones implica la fijación de principios y reglas que deben establecerse en las empresas y en todas las instituciones del sector público, así como en las instituciones de coordinación, pues interfiere, a veces de manera decisiva, en el *buen gobierno* de las otras instituciones. Las instituciones de coordinación, públicas y privadas, así como el desarrollo de nuevas instituciones de coordinación deben involucrar también los principios de *buen gobierno* para que en su conjunto se den las condiciones de una *coordinación eficiente*. Estas instituciones de coordinación, tales como la bolsa, mercado crediticio, agencias públicas y privadas, etc. deben esmerarse en el establecimiento de reglas y principios para el buen gobierno y no es meramente la transparencia retributiva.

Lo "*corporativo moderno*", es lo corporativo económico-social, es lo societario, y, por tanto, el dominio de lo económico-ético constituye su base²⁰ (Utz, A.F., 2002). Aquí se entiende por lo económico la mayor eficiencia en la utilización de capacidades y no la orientación prioritaria, sino secundaria a los costes. Estos son consecuencias de la primera orientación. Esta orientación a la utilización de las capacidades propias y ajenas, de estos potenciales²¹ (Pümpin, C.;

²⁰ Utz, A.F. (1998): "*Ética Económica*", ob. cit.

²¹ Pümpin, C; García Echevarría, S. (1990): "*Dinámica Empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa*", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

García Echevarría, S., 1992) es lo que genera expectativas, lo que constituye la base de valor de todo el enfoque estratégico y económico.

La economía no es ni más ni menos que expectativas, las cuales, a su vez generan una mayor o menor reputación de las instituciones y de las personas en la medida en la que esas expectativas tienen visos de realidad y se realizan. Lo económico traza el puente entre los sistemas de management y el concepto de sociedad entendida la sociedad como los modelos de *stakeholder*²²

Esta transición de lo "corporativo" de la "norma legal" a la corporación de la "norma económico-social" exige necesariamente de otros modelos de management. Hay, sin duda, una primera fase en los años noventa en la que la orientación *shareholder value* consiguió recuperar, en un principio el papel del accionista en la empresa, pero que se ha equivocado al tratar de describir los criterios de management, de valoración en los que deben orientarse los modelos de management, esto es, el criterio de la cotización bursátil. Y una orientación de esta naturaleza presenta dificultades, mejor dicho, no es válido para desarrollar el sistema de management por varios motivos:

- Las premisas de la evolución de la cotización bursátil son dudosas, tanto incluso para hacer una valoración global de la empresa, como también para disponer de valoraciones estratégicas de futuro que tienen necesariamente que descansar en los potenciales empresariales. El mercado bursátil no tiene capacidad para estimar los potenciales.
- Un modelo de management no es sólo el conjunto de decisiones globales, si no que son miles de decisiones singulares que buscan la utilización de criterios de racionalidad, no desde una orientación al coste y si desde una orientación a los resultados.

²² Nestlé (2002): "The Basic Nestlé Management and leadership Principles Nestlé", Vevey.

- Los criterios de cotización bursátil no permiten articular un sistema de management, ya que no son capaces de resolver los problemas de coordinación y la definición de responsabilidades y riesgos, así como la involucración de las personas en el futuro, en la estrategia de la empresa.
- Pero es que además hay otro aspecto mucho más complejo que se refleja en lo que ha sucedido en la Bolsa de Nueva York. Los errores, tanto en el sistema de management de la Bolsa, como en el comportamiento de los responsables, así como también de muchas instituciones intermediadoras ponen permanentemente en duda la validez de estos criterios de valoración, que ya en si no pueden ser referencias para el sistema de management de la empresa. Así lo sucedido en la Bolsa de Nueva York demuestra que la "transparencia es un término, que la NYSE no puede ni siquiera deletrear", señala el Historiador de la Bolsa Charles Geisst. Una investigación interna trata de encontrar si Grasso y algunos de sus altos directivos de la Bolsa han desvalijado la Bolsa. Si así fuese deberán devolver sus millones"²³.

El problema es, incluso, como se recupera en esas "instituciones de coordinación" la *confianza* en el ámbito empresarial, en los balances, en la Bolsa para la misión que tienen encomendada, que es la articulación de los intereses de los distintos grupos de accionista, y que son, sin duda, una referencia importante y clave para el management, pero no establecen los criterios para un modelo de dirección. Ha habido errores muy importante por no modernizar a tiempo los que han constituido siempre los modelos europeos, que con una gran tradición y cultura son, sin duda en muchos casos superiores, a los sistemas anglosajones a la hora de establecer criterios de *management*²⁴. El problema de la resistencia a abrir espacios al *management* en Europa, a cambiar y romper con la "*cultura reguladora*", a desregular, es el gran obstáculo europeo.

²³ Die Welt (2003): 31-10-2003.

²⁴ Bernhardt, W. (2004): "*Corporate Governance instead of Business Management? An Objection*", ob. cit.

Esta es la situación en la que nos encontramos en la actualidad, lo que constituye, sin duda, la gran interrogante decisiva para la configuración del presente y del futuro en Europa.

5. Lo corporativo en el nuevo diseño de las instituciones

¿En que consiste la nueva conceptualización de lo "*corporativo moderno*"; en la nueva dimensión institucional?

La exigencia de una nueva *dimensión corporativa* viene exigida por la apertura de los espacios económico-sociales en los que tienen que actuar las empresas, así como las demás instituciones de coordinación. En el esquema tradicional de la internacionalización de los años setenta y ochenta se trataba básicamente de un diseño institucional-organizativo basado en estructuras, con lo que se estructuraba la internacionalización en base a empresas matrices y filiales, con una clara dependencia estructural, prácticamente, hasta nuestros días. Esta internacionalización clásica descansaba básicamente en la superación de las barreras legales y económicas que obstaculizaban la realización del management de las empresas en los diferentes países generando dificultades de coordinación. Significaba que desde un espacio económico-social, con una determinada estructura económico-legal, se dirigían las actividades empresariales en otros espacios diferentes, orientándose fundamentalmente a lo "legal" y a través de ello a lo económico.

En la nueva vertebración de la actividad empresarial de carácter *transversal* en todas las actividades, entre distintas culturas, y en base a un crecimiento horizontal, la dimensión institucional y organizativa no puede seguir orientándose a estructuras que dificultan seriamente el proceso de management, ya que dada la complejidad de la transversalidad debe estar orientado a personas y a problemas, no a estructuras. Los problemas legales tienen una menor trascendencia que los problemas que plantean los sistemas de dirección de la empresa, ya que afecta prioritariamente a determinadas funcionalidades, tales como las jurídicas, las fiscales o, en determinados casos, también las laborales. La característica de una internacionalización en espacios abiertos, moderna, de la *transversalidad* de las empresas, lo constituye su orientación a organizaciones en forma de *redes*, con creciente carácter virtual, si

quieren alcanzar la flexibilidad que les permita la respuesta de adaptación permanente, en general, de carácter mutativo, transformacional.

La *moderna dimensión corporativa* corresponde a un modelo en el que la estructura de poder esta definida, básicamente, por el *grupo nuclear* que establece el sistema de valores que recoge el futuro y plantea la *visión estratégica* que sirve de base para el establecimiento de los *objetivos finales*, de los objetivos corporativos de la empresa. Este núcleo, tal como puede verse en la Figura 8, corresponde a la *dimensión corporativa* y aquí se centra el problema básico del buen *gobierno de las empresas*. Hasta ahora este *gobierno de las empresas*, la orientación de este grupo nuclear, está siendo orientado a la normativa del ámbito financiero en un sistema abierto, como el ámbito prioritario en el proceso de globalización o de apertura.

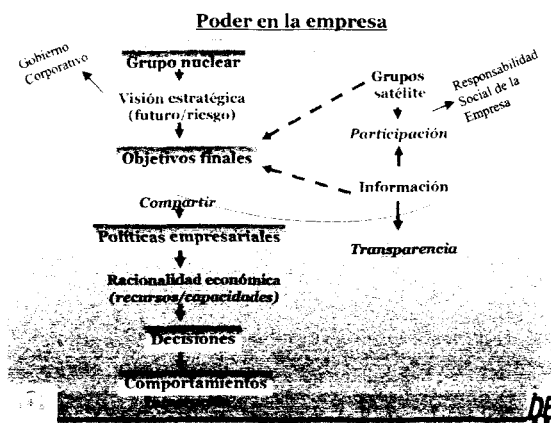


Figura 8

Este *grupo nuclear* puede ser de las características de un grupo *shareholder*, o bien de un conjunto grupos de intereses *stakeholder*²⁵. En este sentido es en el que se establece la definición

²⁵ Nestlé (2002): "The Basic Nestlé Management and leadership Principles Nestlé", ob. cit.

de esta dimensión corporativa que afecta a la dimensión económico-social básicamente.

Lo *corporativo* se transforma, además, de forma creciente, en la transición de una conceptualización del *shareholder* hacia un planteamiento *stakeholder*, lo que se amplía, tal como se expresa en el círculo de la Figura 8, en torno a la *responsabilidad corporativa o social de la empresa*, que trata de dar transparencia, a través de la información, haciéndoles a todos partícipes, en determinada medida, en el gobierno empresarial. El problema es si esos *grupos satélite* están en el gobierno corporativo estableciendo normas, o ese grupo satélite actúa, en la participación y diálogo, entre el grupo nuclear y los demás grupos de la sociedad, los *stakeholder*, que hagan posible un gobierno de la empresa más compartido merced a la transparencia de los sistemas de valores, lo que va más allá de la debatida problemática de las retribuciones de los directivos (Nestlé, 2002).

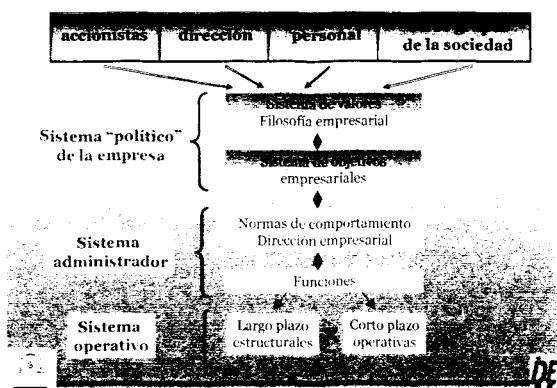


Figura 9

La *responsabilidad corporativa de la empresa*, o la *responsabilidad social corporativa*, se refiere básicamente a la integración, en diferentes grados, de la visión en esta empresa de los intereses de los otros grupos, en su función de valor, al objeto de conocer las dificultades de coordinación entre las diferentes curvas de

preferencias de uno u otro de los grupos implicados en el contexto de esa empresa.

En la Figura 9 pueden apreciarse claramente los distintos grupos de intereses que configuran, bien como grupo nuclear único, en el caso *shareholder value* con los accionistas, o un *stakeholder* que con diferente participación integran los diversos grupos en la configuración del sistema de valores, y, por tanto, en la función que señala la orientación de la corporación.

En esta orientación de la empresa descansa la eficiencia corporativa. Este sistema "*político de la empresa*" establece los objetivos corporativos y la orientación para todo el sistema de management de la compañía. Si se produce un error en la orientación de la corporación, que es lo que ha sucedido, se producen los errores estratégicos y se producen los errores, así mismo, en el sistema funcional de la empresa asignando ineficientemente los recursos, ya que no existe una eficiencia corporativa, una orientación corporativa y estratégica que de valor a las funcionalidades. Se dice frecuentemente que esta "*racionalidad corporativa*", el intangible, implica el 80% del valor de la empresa, es el intangible básico de la misma.

A partir de este sistema político se genera el sistema que *administra* los recursos y que, consecuentemente, da una respuesta a la racionalidad económica en el uso del mismo.

Lo que se trata en la nueva orientación en base a lo corporativo es lograr que esta orientación *stakeholder* permita buscar y compartir los valores que hagan posible que las personas compartan los *objetivos finales*, corporativos, que luego se persiguen dentro de cada una de las políticas empresariales en las que están implicadas todas las personas del sistema operativo. Esto es crear una *cultura empresarial*⁶. Con ello se trata de dar una respuesta eficiente de coordinación y, al propio tiempo, lograr la eficiencia económica que se busca a través de la persona y no prioritariamente a través de las estructuras o sistemas.

²⁶ Pümpin, C; García Echevarría, S. (1988): "*Cultura Empresarial*", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

El *gobierno de la corporación* se manifiesta, por tanto, en la aplicación y desarrollo de esa configuración de poder, de uno o varios grupos, integrados en distinta medida, en la búsqueda de esos valores que establece los sistemas de objetivos y las preferencia de una corporación.

La orientación que afecta a este debate sobre la dimensión *shareholder versus stakeholder* puede apreciarse en la Figura 10. Entre ambas orientaciones lo que se busca es la *creación de valor* midiendo la contribución de cada uno de ellos. Se está determinando en torno a la creación de valor la aportación tanto del mercado de valores, como del mercado de capitales, así como en lo que afecta al mercado de bienes y servicios.

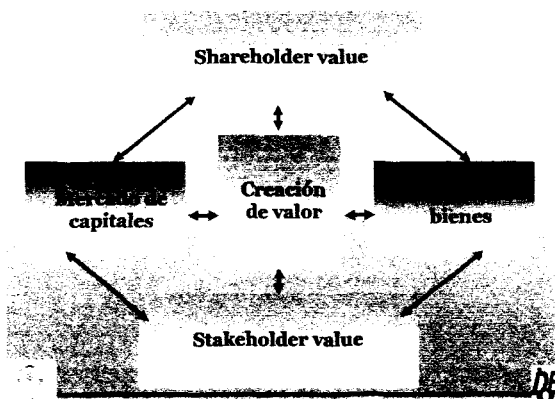


Figura 10

La transición hacia un *moderno modelo corporativo* refleja el paso de un indicador del valor de la empresa que afecta a la cotización bursátil, a una medida más corporativa como es la *creación de valor* y la manera en la que cada uno de los grupos de intereses y de actividades están contribuyendo a la creación de valor. Con lo cual se trata de acercar la nueva conceptualización de la dimensión corporativa de la empresa a valores económicos que permitan su

contribución, y de esta forma una coordinación eficiente entre los distintos sistemas de valores y preferencias.

Lo que nos lleva a un concepto de corporación en la que la eficiencia corporativa asume las tres dimensiones que corresponden a los intangibles básicos:

- La *visión estratégica* de la empresa, esto es, la ubicación de la empresa de acuerdo con los potenciales que consideran factible.
- La definición de la corporación en base a un *sistema de valores* que constituye el sistema de preferencias para la racionalidad corporativa y
- El comportamiento o sistema de valores que afecta a cada una de las personas implicadas, esto es, a la *cultura empresarial*.

Lo que permite evaluar como se orienta la corporación que presenta las dos versiones que se puede apreciar en la Figura 11, tanto el intangible que corresponde a la estrategia empresarial como aquellos otros tangibles que vienen valorados por la eficiencia organizativa.

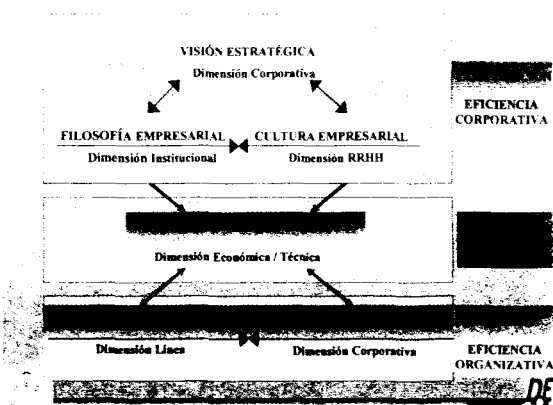


Figura 11a: Visión estratégica

6. Impacto de la moderna dimensión corporativa en la configuración y desarrollo del sistema de management

El intangible en una empresa constituye hoy el valor clave de la misma del cual lo corporativo es el valor intangible fundamental. El intangible corporativo corresponde a la dimensión que da valor a su vez al tangible y a aquellos otros intangibles instrumentales que configuran los recursos de las capacidades funcionales. ¿Por qué constituye el intangible corporativo la clave del valor de la empresa?:

1. Porque la *dimensión corporativa* da la orientación a la estrategia y al sistema de dirección:
 - a. al directivo, le facilita los objetivos finales de la corporación.
 - b. es clave a la hora de fijar los criterios económico-corporativos para las decisiones sobre recursos y capacidades.
 - c. incide en la eficiencia económica y estratégica de la empresa.
2. Porque orienta los *comportamientos directivos*, facilitando los criterios y la seguridad en la asunción de responsabilidades y riesgos con respecto a la creación global del valor de la empresa.
3. Porque facilita nuevas *formas organizativas*, más flexibles, y con costes de organización más bajos, tales, como redes, procesos y proyectos, incidiendo de manera decisiva en la capacidad de configuración de equipos de altas prestaciones. Esto es, se orienta a la persona y a los problemas.
4. Fomenta la *identidad corporativa*, la credibilidad en la institución como consecuencia de la *confianza* en su "proyecto", en el sistema de valores y con ello crea la *reputación*, ya que de ella depende el comportamiento y las actitudes, tanto de la corporación como de las personas que la integran.

5. Genera, desde su dimensión corporativa, una *mentalidad global*, que es la que facilita los criterios instrumentales, funcionales.

Ends and means

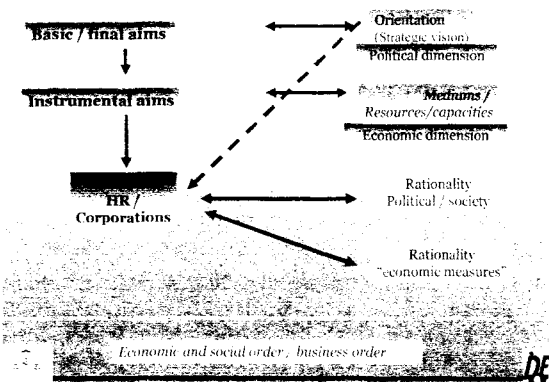


Figura 11b

Las decisiones sobre la asignación de los recursos y de las capacidades se configuran de forma multidimensional, esto es, desde la perspectiva de los tres pilares sobre los que tienen que descansar todas las decisiones en el uso racional de los recursos:

- la *dimensión política*, que afecta a la aproximación a los intereses de cada uno de los grupos, de los *stakeholder*, y de los valores que los soportan,
- la *dimensión económica*, que orienta eficientemente a la estrategia, y así como a la utilización de los recursos para realizar esa estrategia,
- la *dimensión humana*, que constituye el proyecto compartido con el que se genera capacidad de confianza.

La orientación de la empresa hacia la *creación de valor*, esto es, el desarrollo y utilización de los recursos escasos, corresponde, sin

duda, a la dimensión ética²⁷ y a la dimensión económica, con el objeto de dar respuesta a las *expectativas* que plantean los diferentes grupos de intereses, internos y externos de la empresa, ya que todos ellos, en diferente grado, están involucrados con su comportamiento en la creación de valor.

El error básico, sobre todo, de la orientación *shareholder*, y de muchos otros modelos de dirección, es pensar que una empresa, una corporación institucional, existe para que los diferentes grupos puedan hacerse con una parte de la misma. Se consideren sólo una parte.

El cambio hacia una mentalidad corporativa tiene que centrarse en que una empresa, un proyecto, una institución, evalúa el valor que aporta cada grupo mediante la contribución que hace a ese proyecto, a esa corporación, de forma que esa empresa tenga cada vez mayor valor, bien sea como proyecto institucional, bien sea como proyecto individual.

La búsqueda de *criterios corporativos de coordinación*, desde la dimensión corporativa de la empresa, exige una nueva operatividad económica:

- a. al nivel "*político*", al nivel de los grupos de interés, con un criterio económico que se denomina "*coste de capital*". Este es precisamente el instrumento económico, el riesgo que permite acercar posiciones entre los diferentes *stakeholders* sobre una base compartida,
- b. a nivel del "*sistema de management*", del sistema de dirección, el criterio que se establece es la valoración de la capacidad directiva que coordina:
 - por un lado, el *potencial* de la empresa y la capacidad directiva para descubrir estos potenciales

²⁷ Utz, A.F. (1998): "*Ética Económica*", ob. cit.

ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA

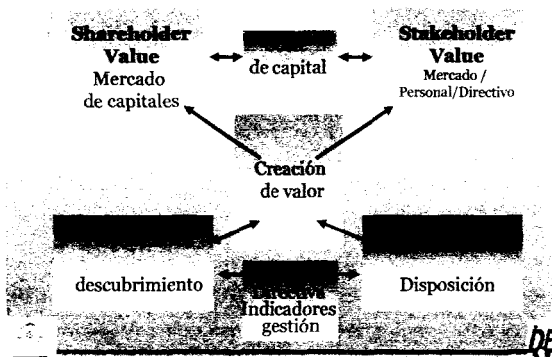


Figura 12

- por otro lado, la capacidad de los directivos para tener una respuesta capaz de dar operatividad a la accesibilidad y desarrollo de esos potenciales. Para la medición de la contribución a la creación de valor de estos recursos es lo que se plantea necesidad nueva de indicadores de gestión²⁸, unas veces, incluso, con métodos más rústicos como el 360º, y otros que se tratan de desarrollar para medir la capacidad directiva de descubrir potenciales y de aplicar la racionalidad económica para la ejecución de la alta gestión²⁹ pues de aquí se derivan los objetivos instrumentales
- c. La capacidad directiva, es un sistema abierto, corresponde a la *capacidad de liderazgo* y a la contribución del management a la *creación del valor* (EVA, CFOI).

²⁸ García Echevarría, S. (2004): "The Impact of IT Technologies on the new Business Designs-The Empirical Approximation and Proposals from Change", ob. cit, p. 87ff.

²⁹ Pümpin, C.; García Echevarría, S. (1990): "Dinámica Empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa", ob. cit.

- d. El *coste de capital*, por un lado, mide la contribución de lo "*político*" para la *creación de valor*, la capacidad directiva, por otro, lado mide la capacidad del management, del sistema de dirección, de los directivos para la creación de valor.

El valor de la empresa para cada uno de los grupos depende de la contribución que realicen estos grupos a la creación de valor. Para lo cual se precisa de una gran claridad y de una excelente focalización de la dimensión corporativa de la empresa: "*Clarity and focus are essentials requirements for making those awkward judgements. Leading a large company, and leading at speed with a host of complicates and many-sided issues, is an immense intellected challenge. To extract the crucial point from complexity is essential for devising an effective strategy*"³⁰.

Lo que sólo puede entenderse, como en el caso de la dimensión de la comunicación, desde la perspectiva global, y sólo desde ella se entenderá la perspectiva parcial. La misión fundamental de un "*corporate leader*" es tener una visión clara, una "*clear vision*". Un líder que no sea capaz de generar *confianza* y convencer de la autenticidad encontrará que la tarea de dirigir es altamente dificultosa y una empresa, con un alto coste de capital, tendrá muchas dificultades para entender que el accionista accedan a facilitar recursos – y que los otros grupos accedan, a su vez, a contribuir al desarrollo de la creación de valor, puesto que si el *coste de capital* es muy alto será muy difícil tener la confianza de que pueda realizarse eficientemente ese proyecto.

Liderazgo sólo es posible si se da una clara y focalizada institución corporativa, y si se comparten sus valores, para que pueda realizarse esa *multinacionalidad transversal*, con un crecimiento horizontal que haga posible la generación de creación de valores³¹

Sobre esta base podrán darse, con mayor seguridad, aciertos en la elección de las alternativas estratégicas y en la selección de los

³⁰ The Economist (2003): "*Who gets eaten and who gets to eat*", ob. cit.

³¹ Nestlé (2002): "*The Basic Nestlé Management and leadership Principles Nestlé*", ob. cit.

recursos para poder realizar esas alternativas estratégicas con la mayor eficiencia económica.

No hay liderazgo si no hay un proyecto corporativo compartido, y esta coordinación a nivel "*político*" de la institución es la clave de la orientación del management y sus funcionalidades, a su vez, tendrá éxito merced a la seguridad y claridad con la que pueda liderar personas

7. Conclusiones

1. La apertura de las Sociedades, en todos sus ámbitos, con las consecuencias de la Globalización tanto de los entornos, de los escenarios empresariales, políticos, económicos y sociales implica una ruptura total en el diseño y en la realización de los sistemas de dirección.
2. Mientras que en las economías cerradas los sistemas de dirección se rigen por criterios funcionales dentro del marco jurídico dominante, en las *economías abiertas* la dimensión corporativa define el espacio y la dirección de la empresa. La empresa y el empresario establecen su propio espacio de actuación según su visión que en el que puede tener o no éxito con la estrategia elegida.
3. Por este motivo, por la mayor disposición de espacio que se crea la empresa lo corporativo surge con una nueva dimensión que integra el entorno con la actuación empresarial. El impacto de la empresa en su entorno, en los ámbitos financieros, laborales, etc., es mayor, de ahí la necesidad del "*buen gobierno de las empresas*". No se trata necesariamente de presentar las cuentas financieras conforme a las "normas establecidas" en búsqueda de transparencia. Se trata de asumir la visión y la responsabilidad de esos espacios más amplios que ocupa en la sociedad.
4. Lo cual significa una visión global de la empresa y sobre la empresa, así como su clara identificación: identificación corporativa. Esta visión global significa la configuración de

una corporación de personas, en distintos stakeholders, que asumen el sistema de valores institucionales con el que se le identifican y asumen la fijación de expectativas, así como la generación de confianza que haga posible la estabilidad societaria.

5. El valor societario de la empresa, el valor global de la empresa, en su dimensión económica y en su dimensión societaria (Responsabilidad Corporativa de la Empresa) es hoy la base del "*buen gobierno de la empresa*", que va más allá del ámbito financiero. Esta es la proyección externa de la *reputación* empresarial.
6. Pero esta dimensión corporativa de la empresa tiene también una dimensión interna, una proyección a seguir por el sistema de dirección, tanto en su elección estratégica como en la asignación de los recursos y de las capacidades. Los criterios de decisión de las funcionalidades, los objetivos instrumentales, se establecen en base a la contribución que realizan al conjunto, a la corporación. No son criterios de optimización, sino criterios de eficiencia para la realización de la *Visión Corporativa* establecida en la empresa.
7. La dimensión corporativa, la valoración global y la referencia al conjunto orienta de forma más eficiente los comportamientos directivos y los de todas las personas que internalizan la motivación que orienta los comportamientos. Se acerca la persona a la corporación como institución comunitaria permitiendo de forma más perceptible el desarrollo de la propia persona.
8. El "*buen gobierno de la empresa*" descansa en una amplia transparencia que hace posible la generación de *confianza* y *reputación* con lo que se sustituyen los sistemas rígidos instrumentales de las organizaciones por procesos integradores de recursos y capacidades.
9. Lo corporativo implica una mayor integración de las instituciones en el orden económico-social y, al propio tiempo, la coordinación más eficiente de las actividades económicas y sociales estableciendo escenarios mas abiertos

que faciliten a las empresas un mayor espacio a su management contribuyendo al desarrollo de la empresa, de las personas implicadas y de la Sociedad.

8. Bibliografía

- Bernhardt, W. (2004): *"Corporate Governance instead of Business Management? An Objection"*, Working Paper 285, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- Die Welt (2003): 31-12-2003.
- García Echevarría, S. (1970): *"Planificación y Pronóstico en la Economía de la Empresa"*, ICE, Madrid.
- García Echevarría, S. (1996): *"Globalización de la Economía como motor de cambio Económico-Social y Empresarial"*, Globalización y Gobierno de las empresas, Situación, Ed. BBV, núm. 3, Madrid.
- García Echevarría, S. (2004): *"The Impact of IT Technologies on the new Business Designs-The Empirical Approximation and Proposals from Change"*, Ed. Sönke Albers: Cross-functional Innovation Management, Wiesbaden.
- Gutenberg, E. (1951): *"Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre"*, Bd I: Die Produktion, 1ª ed., Heidelberg.
- Muacher, H. (2004): *"Mich stört bei Führungskräften der Mangel an Mut"*, Welt Am Sonntag, núm. 47, 21-12-2004, p. 27.
- Nestlé (2002): *"The Basic Nestlé Management and leadership Principles Nestlé"*, Vevey.
- Pümpin, C; García Echevarría, S. (1988): *"Cultura Empresarial"*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

- Pümpin, C; García Echevarría, S. (1990): "*Dinámica Empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa*", Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Pümpin, C.; García Echevarría, S (1993): "*Estrategia Empresarial - Como incrementar la estrategia en la Empresa*", Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Rapport, A. (1986): "*Creating Shareholder Value*" , New York.
- The Economist (2003): "*Who gets eaten and who gets to eat*", 10-07-2003.
- Thom, N. (2000): "*Management del Cambio. Elementos básicos para un change management integrado y diferenciado*", Working Paper 266, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- Utz, A.F. (1998): "*Ética Económica*", Unión Editorial, Madrid.

Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE)

Universidad de Alcalá
Plaza de la Victoria s/n
28802 Alcalá de Henares
MADRID ESPAÑA
Teléfono 91 885 42 00
Fax 91 885 51 57
idoe@uah.es
www.idoe.org
<http://idoe.gioupm.com>